

**TALENTO HUMANO  
SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**NATALIA LOPEZ PARRA  
C.c No.52882789 Btà  
cod. 6301178**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ, D. C.  
2010**

**TALENTO HUMANO  
SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**NATALIA LOPEZ PARRA**

**MONOGRAFIA PARA OBTENER EL TITULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**DIRECTOR:  
JEREMIAS TURMEQUE**

**JURADO:  
RAMON PEDRAZA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ, D. C.  
2010**

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el Sistema de Gestión por Competencias ha adquirido gran importancia dentro de la gestión del talento humano, ya que los hombres y las mujeres en la historia de la humanidad siempre han sido componentes claves en la producción de procesos e instrumento para su uso.

A partir de estos momentos, es cuando verdaderamente se comienza a reconocer y valorizar el aporte significativo del ser humano en todo tipo de organización, ya que no solamente le da grandes beneficios a la empresa como es el saber hacer a través de un enfoque directo al cumplimiento de las metas y los objetivos trazados en la misión y visión de la compañía, si no que también abre un universo de posibilidades para que los colaboradores determinen sus capacidades, habilidades, aptitudes y fallas a través de un proceso de evaluación y retroalimentación que permite superar los perfiles que están por debajo de los niveles requeridos y retribuir aquellos que están por encima de los niveles requeridos.

A través del proceso de investigación se observó que una vez implantado, aceptado, en funcionamiento y constante actualización el sistema de gestión por competencias, el desempeño de los colaboradores sube de manera considerable, de igual manera los beneficios para la organización son fácilmente cuantificables no solamente en calidad, si no que también en la rentabilidad.

# OBJETIVOS

## Objetivo General

Conocer y analizar a nivel gerencial, el sistema de gestión por competencias, entender sus ventajas, beneficios y aplicación en las políticas de la gestión del talento humano desde una función estratégica, encaminado al mejoramiento de la Gestión Gerencial.

## Objetivos Específicos

- Comprender la definición de competencia, su aplicación en la gestión del talento humano y la justificación, que tiene en una organización el cambio a un esquema de gestión por competencia.
- Analizar el proceso de implantación a través de la definición de las competencias para cada uno de los niveles jerárquicos gerenciales y administrativos de la compañía.
- Identificar y comprender cada una de las etapas de implantación del sistema de gestión por competencias.
- Reconocer el Sistema de Gestión por Competencias, como una herramienta eficaz en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permitiendo seleccionar los candidatos más idóneos en cargos gerenciales y administrativos.

# **SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS**

## **INTRODUCCION**

La gestión del talento humano hoy en día constituye un sistema en el cual el hombre es la pieza fundamental dentro de la organización, como un factor capaz de optimizar teniendo en cuenta el entorno económico y social. La ventaja competitiva de las empresas del siglo XXI, radica en la gestión y preparación del talento humano, un talento humano de alto desempeño puede llevar al éxito.

La gestión por competencias es un sistema que hace cada vez mas vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, este plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también factores que les permite establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos gerenciales. La estandarización de los sistemas de gestión en las organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuales cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse de entre las demás, la clave es un desempeño sobresaliente.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma mas útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la ultima década.

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y las metas.

# **1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello, para superar este reto es que cada organización debe contar con una misión y visión definidos claramente con el fin de que todos los miembros de esta sean encaminados al cumplimiento de las metas.

Un modelo de gestión por competencias es la capacidad de una organización de atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humanos en base a las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de las ganancias, posicionamiento de marca etc) requeridos para un desempeño competente. Es la búsqueda constante del saber hacer.

La gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, es claro que cada organización tiene una estrategia diferente por tanto sus competencias deberán ser confeccionadas en función de los requerimientos que el nivel gerencial debe tener para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de los principios o forma de pensar, misión y visión.

De igual manera el sistema de gestión por competencias contribuye al desarrollo profesional de las personas.

## ***1.1 Objetivo del Sistema de Gestión por Competencias.***

El objetivo principal del modelo de gestión por competencias es darle a la organización un nuevo estilo de dirección gerencial donde el talento humano se desarrolle integralmente, de forma efectiva.

Generar al interior de la organización un proceso de mejora continua en calidad y gestión, enfocar al talento humano al cumplimiento a través del desempeño.

## **1.2 Definición de Competencia**

Competencia es el conjunto de características fundamentales de una persona, tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener un desempeño eficaz en un trabajo o situación<sup>1</sup>.

Son características fundamentales en cuanto a que indican los patrones de comportamiento o pensamiento que tiene lugar en varias situaciones y perduran con el tiempo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el termino “competencia” como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”<sup>2</sup>

## **1.3 Cualidades de las Competencias**

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Tienen relación causal con el rendimiento laboral.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

## **1.4 Características Fundamentales de las Competencias**

Las competencias son características fundamentales puesto que indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perduran con el tiempo, Spencer y Spencer<sup>3</sup> determinaron cinco tipos de características de las competencias que son:

---

<sup>1</sup> SPENCER y SPENCER, Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior, mayo 2003

<sup>2</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

<sup>3</sup> Ibid, pagina 2

### 1.4.1 Motivaciones

Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción, las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

### 1.4.2 Rasgos de Personalidad

Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

### 1.4.3 Autocomprensión

Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

### 1.4.4 Conocimiento

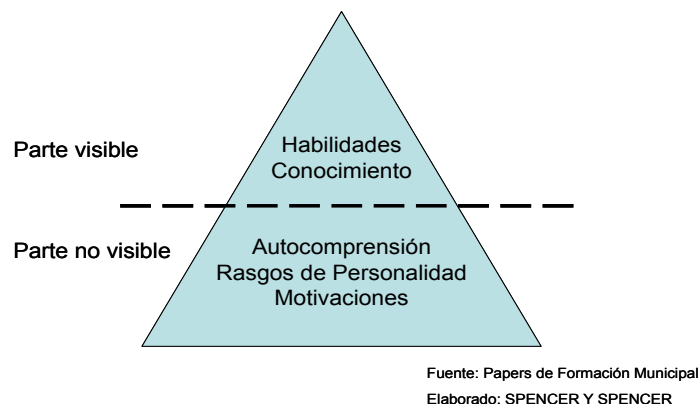
Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

### 1.4.5 Habilidades

La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

Así mismo Spencer y Spencer, introdujeron “El modelo del Iceberg, en donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”

Figura 1: División de las competencias





## **1.5 Clasificación de las Competencias**

Según Leonard Mertens<sup>4</sup> (1997) las competencias se clasifican así:

### **1.5.1 Genéricas**

“Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción, ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación etc.”<sup>5</sup>

### **1.5.2 Específicas**

“Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, ejemplo: la formulación de proyectos de infraestructura”.

### **1.5.3 Básicas**

“Son las que se adquieren en la formación básica y que permite el ingreso al trabajo, ejemplo: habilidad para la lectura y escritura, comunicación oral etc.

## **1.6 Identificación de Competencias**

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

De acuerdo con el análisis realizado en cada organización se pueden definir y agrupar las competencias por ejemplo

- Competencias Organizacionales
  - Vocación de servicio

---

<sup>4</sup> MERTENS L, Competencias clave y topologías  
ALCANTARA, Jonathan (2005). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional  
<http://gestiopolis.com>  
[www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.html](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.html)

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Pasión por el logro
- Proactividad
- Coherencia
- Competencias Gerenciales
  - Visión
  - Motivación
  - Gestión del talento
  - Toma de decisiones

## ***1.7 Definición de Capacidad***

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Un reciente estudio del Centro Europeo para la Gestión de Políticas de Desarrollo (ECDPM) ha definido la capacidad como “combinación emergente de atributos, aptitudes, competencias y relaciones que posibilitan el rendimiento, la supervivencia y la autorrenovación de un sistema humano”.<sup>6</sup>

### **1.7.1 Diferencia entre Capacidad y Competencia**

Teniendo en cuenta que capacidad es el conjunto de aptitudes que se tiene para el desempeño de una tarea y competencias son las aptitudes que debe tener un individuo se puede afirmar que capacidad es el conjunto de competencias que debe tener cada persona para el desempeño de una labor.

## ***1.8 Razones que justifican el cambio a un sistema de Gestión por competencias***

Domingo Delgado<sup>7</sup> argumenta que existen cinco razones que justifican cambiar a un esquema de gestión por competencias:

---

<sup>6</sup>. [http://www.capacity.org/es/revista/articulo\\_de\\_fondo/experiencias\\_innovadoras\\_en\\_la\\_practica](http://www.capacity.org/es/revista/articulo_de_fondo/experiencias_innovadoras_en_la_practica)

<sup>7</sup> DELGADO, Domingo. Modelos de Gestión por Competencias  
[www.gestiondelconocimiento.com/articulos/php](http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos/php)

- La gestión por competencias alinea la gestión del talento humano a la estrategia del negocio (aumenta la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado)
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del talento humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte del saber hacer vía competencias, pueden ser cuantificado incluso en términos monetarios.

## **2 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Dentro del plan de implantación del sistema de gestión por competencias se debe considerar que este sistema busca “a partir de la definición de un perfil por competencias y de posiciones dentro del perfil que los momentos laborales entre la empresa y sus empleados sean consistentes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.”<sup>8</sup>

El objetivo principal de la organización en la implementación del sistema es la mejora y simplificación de la gestión del talento humano y la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano, todo esto en búsqueda de un mejor saber hacer.

### **2.1 Etapas de la implantación<sup>9</sup>**

#### **2.1.1 Sensibilización**

En esta etapa se da a conocer el sistema a los directivos, gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir la metodología a utilizar según las necesidades de la organización. De igual manera en el

<sup>8</sup> FUNDACION CHILE, Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas 2004.

<sup>9</sup> LIRA ZALAQUETT, Carlos Antonio. Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación.  
<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>

desarrollo de esta etapa se debe realizar la capacitación en los aspectos básicos del sistema, definir la metodología de cómo será evaluado.

### **2.1.2 Análisis de los Puestos de Trabajo**

Una vez se tenga el compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa que consiste en dos acciones principales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos están alineados con la misión de la empresa.
- Realizar la descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En esta parte del proceso la organización debe tener claro que quiere o que espera de cada uno de sus colaboradores, es vital tener claridad acerca de cuales son las competencias que debe manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización.

### **2.1.3 Definición del perfil de competencias requeridas**

Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Para definir el subconjunto de competencias se debe tener en cuenta

- Nombre de la competencia
- Definición
- Niveles
- Comportamientos y/o criterios de desempeño

En el sistema de gestión por competencias se debe analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

### **2.1.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.**

En este punto de la implementación, en colaboración con el departamento de talento humano, los responsables deberán evaluar las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño superior al perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que demuestren un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participaran en programas de capacitación y desarrollo.

Figura 2. Ejemplo de un perfil por competencias

Organización: Especialistas en la búsqueda y selección de personal altamente capacitado, sub contratación de servicios y suministro de equipos y soluciones

<p style="text-align: center;"><b>Perfil del puesto: Gerente General</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Area: Gerencia</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Requisitos generales</b></p> <p><b><i>MISION DEL PUESTO</i></b></p> <p>Establecer políticas Representar a la organización en todos los aspectos legales y comerciales Hacer contratación Hacer negociaciones Nombrar directivos y personal de la estructura a su cargo</p> <p><b><i>ESTUDIOS</i></b></p> <p>Debe ser graduada como mínimo profesional deseable en Administración.</p>
---

***CARACTERISTICAS GENERALES***

<b>Edad</b>	:	Mayor de 35 años.
<b>Sexo</b>	:	Indistinto
<b>Estado civil</b>	:	Indistinto
<b>Disposición</b>	:	A trabajar con dedicación exclusiva
<b>Jornada de trabajo</b>	:	No aplica
<b>Cargo jefe inmediato</b>	:	Presidente/ Junta Directiva
<b>Salario</b>	:	\$11.000.000
<b>Con cursos de especialización o dominio en:</b>		
* Tareas Gerenciales.		
<b>Experiencia:</b>		
Tiempo 5 años		

**Deseable tener experiencia en:**

Dirección y manejo de empresas  
Manejo de relaciones inter empresariales y gremiales  
Negociaciones nacionales e internacionales  
Manejo de conflicto

**Condiciones físicas:**

- \* Excelente salud.
- \* Buena presentación.

**Otras condiciones requeridas:**

- \* Se recomienda que sea una persona estable, atenta, ordenada y con excelentes relaciones humanas. Dispuesta a laborar con dedicación total. Se requiere un alto grado de confidencialidad.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

**1- Habilidad para las Relaciones Interpersonales (Nivel B):**

Hace un esfuerzo constante por ayudar. Responde con flexibilidad a las necesidades o situación de los otros.

**2-Calidad en el Servicio al Cliente (Nivel B):**

Actúa para mejorar el servicio: acomoda el servicio a las necesidades específicas de los clientes o propone y ejecuta mejoras en los procesos de servicio. Asimismo, involucra a otros en acciones no rutinarias para mejorar el servicio al cliente.

**3-Compromiso Organizacional (Nivel C):**

Comprende y apoya activamente la misión, visión y metas de la organización.  
Alinea sus propias actividades y prioridades para satisfacer necesidades organizacionales.

**4- Iniciativa (Nivel C):**

Hace un esfuerzo mayor. Horas extras, noches o fines de semana son empleados en completar tareas sin que se le demande.  
Hace más de lo requerido, va más allá de la descripción del puesto, asume tareas extra o complementarias, asume y conduce nuevos proyectos.

**5- Capacidad de Organización (Nivel C):**

Muestra una preocupación general por el orden y la claridad: busca clarificar roles, procedimientos y metas. Insiste en contar con datos exactos y operar por escrito.  
Hace doble chequeo de su propio trabajo o de la exactitud de la información recibida.

**6- Inteligencia Integradora (Nivel C):**

Reconoce patrones: observa discrepancias, tendencias o interrelaciones en datos y es capaz de establecer diferencias importantes entre la situación actual y lo que ha ocurrido en el pasado.

**7- Tolerancia a la Frustración (Nivel C):**

Maneja un diagnóstico objetivo de la situación que condujo a un resultado negativo.

### **EXPERIENCIA DE TRABAJO**

En cargos similares a nivel gerencial, mínima de 5 años. Preferible en puestos con personal a cargo
--

### **CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Dirección y manejo de empresas Manejo de relaciones inter empresariales y gremiales Negociaciones nacionales e internacionales Manejo de conflicto
---

## **2.2 Evaluación del Desempeño por Competencias**

Como parte del sistema de gestión por competencias esta la evaluación del desempeño. Esta evaluación comprende un conjunto de procesos que permiten establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se debe conseguir.<sup>10</sup>

Para Chiavenato, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch, plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Según estos conceptos, la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo mas objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por los colaboradores en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

---

<sup>10</sup> LEBOYER C, Levy. Evaluación personal Universidad Católica de Colombia. Bogotá (1992)

Sin embargo surgen algunas preguntas acerca de la evaluación del desempeño que son:

¿Porque evaluar?

Porque se necesita saber si se han cumplido las metas establecidas.

¿Para que evaluar?

Para ajustar la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos.

¿Cómo evaluar?

Se puede realizar a través de entrevistas, formulario de evaluación por competencias o de observaciones.

### **2.2.1 Principios de la evaluación del desempeño**

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los colaboradores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **2.2.2 Ventajas de la evaluación del desempeño <sup>11</sup>**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

---

<sup>11</sup> BEÑÍTEZ R, Jorge. Medición y evaluación de Competencias, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>



- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de talento humano.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **2.2.3 Contribuciones de la evaluación del desempeño**

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de talento humano son:

#### **a) Captación de Talento Humano:**

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

#### **b) Compensaciones:**

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

#### **c) Motivación:**

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

#### **d) Desarrollo y Promoción:**

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

e) Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f) Adaptación al Puesto de Trabajo:

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g) Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

## 2.2.4 Metodos

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).

Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).

Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).

Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Entre los métodos más usados podemos nombrar

#### a) Método de Escala Gráfica

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

### Características:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas organizaciones utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

### Ventajas:

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

### Desventajas:

No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

### b) Método de elección forzada

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

### Características:

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

#### Ventajas:

Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).

Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.

Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

#### Desventajas:

Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### c) Método de investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

#### Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

#### Ventajas:

Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.  
Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

Es el método de evaluación más completo.

Desventajas:

Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

#### d) Método comparación por pares

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.  
El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.



#### Ventajas:

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Proceso simple de fácil aplicación.

#### Desventajas:

Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

##### e) Escala de calificación basada en el comportamiento

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

#### Características:

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

#### Ventajas:

Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.  
Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

#### Desventajas:

Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.  
La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

##### f) EVALUACION EN 360°<sup>12</sup>

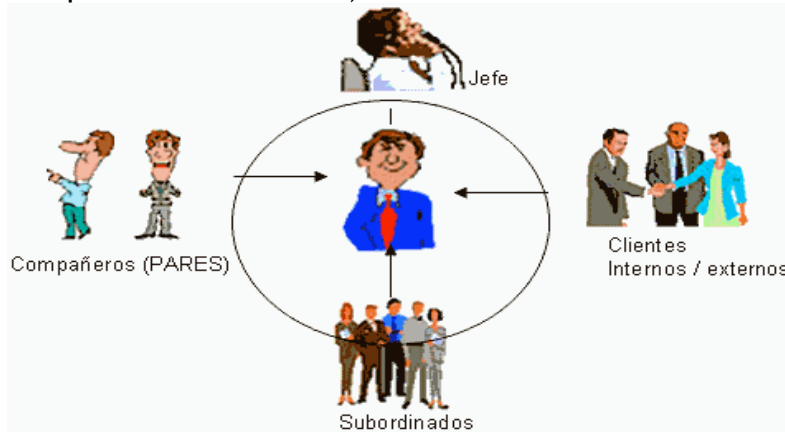
La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

---

<sup>12</sup> [www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm](http://www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm)

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).



Fuente: Evaluación del desempeño de 360°

<http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de la revista Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

### **Objetivos:**

Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.

Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

### **Usos:**

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

Medir el Desempeño del personal.

Medir las Competencias (conductas).

Diseñar Programas de Desarrollo.

**Propósito:**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

**Ventajas:**

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

**Desventajas:**

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Dentro de la evaluación de 360° se determinan los siguientes interrogantes

## ¿QUE SE EVALUA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

## FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALUAN

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

## **2.3 Beneficios de la implantación<sup>13</sup>**

Dentro del proceso de investigación se recopilaron los siguientes beneficios de la implantación del sistema de gestión por competencias:

- La definición de perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- Desarrollo de equipos de trabajo con competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos críticos, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- Aumento de la productividad y la optimización de los recursos.
- Concientización de los colaboradores para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de gana - gana desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Posibilidad de certificar el nivel del talento humano, requisito esencial para el proceso de acreditación de calidad normas ISO.
- Disminución del ausentismo y rotación laboral.
- Incorporación continua de las mejores practicas de la industria.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw Hill

## **2.4 Factores críticos de éxito para la implantación**

- El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del talento humano con base en competencias.
- Diseño de un sistema asequible y flexible, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- Desarrollo de modelos de competencias específicos, claros y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de la organización.
- Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del talento humano por competencias: evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.
- Mantener las competencias permanentemente actualizadas y pertinentes al trabajo realizado.
- Concientización de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado nivel de competencias.
- Resistencia pasiva por parte de la administración.

## **3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

La Gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Organización comienza con una correcta Selección del Personal que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos mas idóneos para el cargo.<sup>14</sup>

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.

---

<sup>14</sup> SABA, Yenny. Efectividad de la selección por competencias.

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>

- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

### ***3.1 Fases de un proceso de selección***

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso:

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

### ***3.2 Herramientas utilizadas para la selección por competencias***

Una herramienta muy importante para toda organización es poder contar con políticas claras y bien definidas, así como procedimientos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

## **4 JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Dentro del proceso de investigación que se realizó para esta monografía se tomó como ejemplo el trabajo realizado por EPM BOGOTÁ S.A. ESP, la cual es una

empresa de servicios públicos, que presta servicios de comunicaciones en Bogotá y municipios aledaños, esta compañía tiene claro que el éxito alcanzado se debe al compromiso y desempeño de sus colaboradores.

Por tanto a lo largo de su existencia se ha preocupado por mantener un equipo de alto desempeño y para lograr este objetivo y mantenerlo en un entorno cambiante como lo es el sector de las telecomunicaciones es necesario contar con un sistema de gestión del talento humano de calidad y que permita tener un modelo de mejora continua como lo es el sistema de gestión por competencias.

#### ***4.1 Sistema de Gestión por Competencias Aplicado en EPM BOGOTA S.A. ESP***

Teniendo en cuenta que en el siglo XXI el interés de las organizaciones es mejorar el desempeño de la Gestión del Recurso Humano, EPM BOGOTA S.A. ESP, en la vigencia de 2007, inicia el plan de implementación del “Sistema de Gestión por Competencias”, basado en la necesidad de evaluación, control y medición del desempeño de sus colaboradores.

La Evaluación del Desempeño constituye uno de los procesos de vital importancia para EPM BOGOTA, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de la meta.

De esta evaluación se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la compañía, entre otros.

Para EPM BOGOTA es claro que el éxito de la compañía depende del compromiso y responsabilidad de su equipo humano.

El modelo se represento mediante el SISTEMA SOLAR identificándolo como un sistema abierto y ordenado que interactúa con su entorno en forma permanente y dinámica. Todos sus componentes son esenciales para el equilibrio del sistema y su acción conjunta permite el logro de la sinergia que finalmente se refleja en la obtención de resultados sobresalientes.

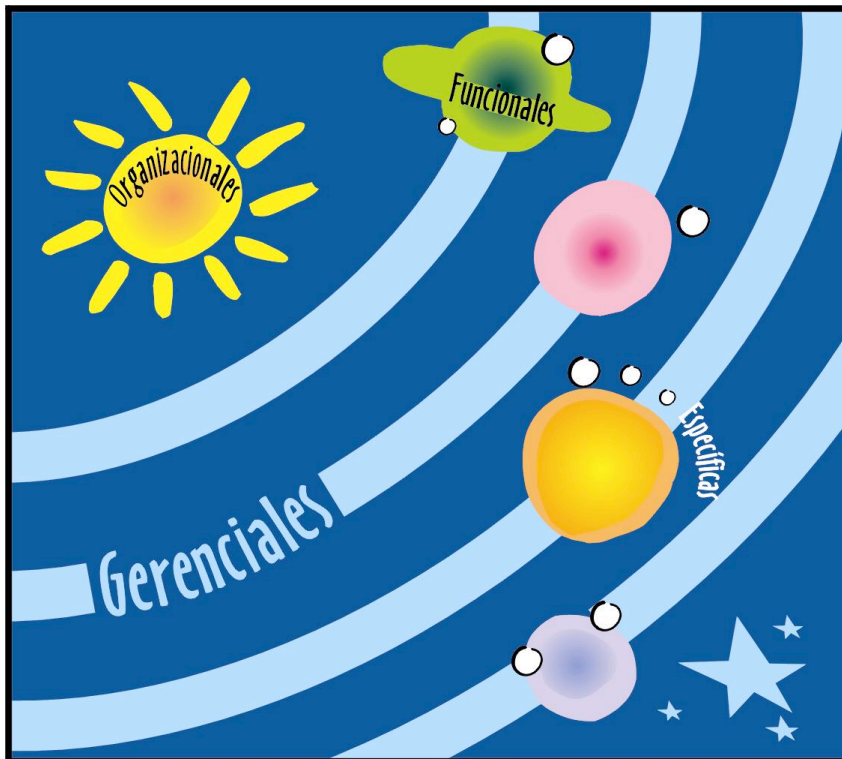
Para este modelo se determino que competencia son el motor para gerenciar la situación presente, pero lo más importante es que les permite a los colaboradores planear y prepararse para el futuro.

El modelo de competencias permite:

- Transmitir y desarrollar valores y comportamientos
- Tener herramientas prácticas para optimizar la efectividad en nuestros cargos.
- Una comunicación estructurada y con el mismo lenguaje.
- Apoyar un ambiente de aprendizaje continuo.
- Contar con un marco de referencia claro para gerenciar el desempeño y el desarrollo de nosotros mismos y de nuestra gente.
- Clarificar qué espera la compañía de la gestión de cada uno de sus colaboradores.
- Conocer el nivel de desarrollo a través del cual se evidencia cada competencia.

#### 4.1.1 Definición de Competencias

Luego de un trabajo interdisciplinario se definieron el siguiente modelo de competencias.





Dentro de las cuales esta el siguiente listado de competencias:

#### **4.1.1.1 Competencias Organizacionales**

Son los comportamientos que evidencias todos los colaboradores de EPM BOGOTA S.A. ESP

Están simbolizadas por el **SOL** como elemento central del sistema. A su alrededor, giran los demás componentes haciendo de las competencias organizacionales el eje central y el punto de referencia para las competencias gerenciales, enlace e individuales.

Para este modelo se definieron las siguientes competencias organizacionales:

##### **a) Coherencia**

Es la capacidad de actuar de acuerdo con los principios y normas propios y de la organización, aún en situaciones difíciles. Implica ser y actuar de forma consistente “actuar como uno pregona que debe hacerse”. Es comunicar las propias intenciones, ideas o sentimientos de una forma clara, abierta y directa.

##### **b) Comunicación**

Es la capacidad para expresar pensamientos y sentimientos de una manera comprensible, honesta y en el momento oportuno, ajustándose al objetivo y consiguiendo afectar en forma positiva el comportamiento del interlocutor que recibe el mensaje. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.

##### **c) Pasión por el Logro**

Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado, un objetivo medible, el desempeño de otros, o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.

##### **d) Proactividad**

Es la capacidad de emprender acciones con iniciativa, haciendo cosas, trasciende la generación de ideas acerca de acciones que habría que realizar. La

manifestación de esta competencia va desde completar proyectos y actividades pasadas, hasta buscar y desarrollar acciones de oportunidad o soluciones a problemas futuros, introduciendo aspectos nuevos.

e) Trabajo en Equipo

Es la capacidad de trabajar coordinadamente y en colaboración con otros, para conseguir un objetivo común. Implica ayudar a los demás en la unidad o en la organización para realizar el trabajo o para establecer un entorno de cooperación. Para que esta competencia sea efectiva, debe ser genuina.

f) Vocación de Servicio

Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos/servicios. Como clientes se pueden incluir tanto a colegas internos, como a personas externas, a quienes se dirijan los bienes y servicios de la organización.

#### **4.1.1.2 Competencias Gerenciales**

Son los comportamientos de los líderes de EPM BOGOTA para alcanzar los objetivos empresariales y la visión.

Están representadas por las ORBITAS que trazan el camino a seguir buscando que todos giremos en el mismo sentido alrededor de nuestras competencias organizacionales.

Las competencias gerenciales son:

a) Gestión del Talento

Es la capacidad de formar y aprovechar el potencial de otros a favor de la organización y de su propio desarrollo. Implica una acción de interés por fomentar el aprendizaje y/o desarrollo de otros, con base en un adecuado análisis de las necesidades organizacionales. Es el interés por enfocarse en una acción de desarrollo profundo y efectivo de otros, yendo más allá de un rol formal de entrenamiento.

#### b) Motivación

Es la capacidad de influir en los colaboradores y participantes de equipos o proyectos e inspirarlos para que hagan las cosas bien. Implica la capacidad de conocer en profundidad a la gente y sus características, con el fin de sacar lo mejor de cada persona en un ambiente de aprendizaje y no de crítica.

#### c) Toma de Decisión

Es la capacidad de analizar una situación teniendo en cuenta diferentes factores y definiendo un plan de acción para dar solución a la misma. Implica la capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y de alta calidad, logrando un balance adecuado del manejo del tiempo y la información disponible.

#### d) Visión

Es la capacidad de vincular el pensamiento estratégico de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia y como esta determina las distintas alternativas de un negocio.

### 4.1.1.3 Competencias De Enlace

Son los comportamientos requeridos en el proceso para contribuir a los objetivos empresariales.

Se representan mediante cinco **PLANETAS** que simbolizan cada uno de nuestros procesos clave para generar valor:

#### a) Estratégicos

**Conocimiento del sector telecomunicaciones:** Es la capacidad de enfocar la actuación y las decisiones en virtud de la dinámica del sector de las telecomunicaciones. Implica entender las interrelaciones de los distintos actores del sector y las estrategias de la competencia, con el fin de conseguir un adecuado nivel competitivo y poderle aportar un valor agregado al cliente.

**Pensar estratégicamente:** Es la capacidad para establecer una visión de futuro que posibilite el logro de la misión, considerando una amplia gama de factores. Implica identificar estrategias críticas y comprender las tendencias cambiantes del entorno, para establecer líneas de actuación orientándolas a los aspectos más críticos y estratégicos para el negocio.

#### b) Apoyo

**Aliados estratégicos:** Es la capacidad de acompañar y proveer asesoría especializada a todas las áreas de la empresa, mediante la presentación de alternativas, identificación del riesgo y apoyo en la ejecución, hasta lograr los objetivos, utilizando herramientas metodológicas acorde con las necesidades.

**Visión sistémica de la empresa:** Es la capacidad de actuar con base en el entendimiento de la estructura formal e informal de la Organización, interpretar las relaciones internas y externas e identificar quienes toman las decisiones; así como prever cómo nuevos eventos o situaciones afectarán a individuos o grupos en la Organización.

#### c) Crítico comercial

**Visión comercial:** Es la capacidad para identificar, proponer y analizar las oportunidades y amenazas del negocio, conociendo y entendiendo al cliente en su situación específica para asegurar el éxito en los resultados con una visión a largo plazo.

**Calidez y adaptabilidad:** Implica construir Y mantener relaciones amigables y cálidas o desarrollar contactos cercanos con personas que contribuyen o podrían contribuir a llevar a cabo metas relacionadas con el trabajo.

#### d) Crítico técnico

**Conocimiento técnico aplicado al negocio:** Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo técnico del negocio.

**Gestión de proyectos y procesos:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades (de sus tareas, área o proyectos) definiendo acciones, plazos y recursos. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.

**Innovación continua:** Es la capacidad de pensar de forma creativa, utilizando el conocimiento y la experiencia en situaciones complejas y rompiendo con los paradigmas existentes, para crear oportunidades y nuevas formas de crecimiento del negocio.

e) Crítico de facturación, recaudo y cartera

Administración de procesos de alto impacto: Es la capacidad de estar consciente que los procesos en los que actúa tienen un impacto altamente significativo en toda la organización y su entorno, con efecto en los demás procesos críticos y en la imagen de la empresa.

Cuando los planetas están alineados se logran los mejores resultados.

#### **4.1.1.4 Competencias Específicas**

Son las competencias específicas de un cargo / rol para lograr los resultados esperados por el área organizacional y el proceso al que pertenece.

Se simbolizan mediante los **SATÉLITES** que dan equilibrio a los planetas (competencias de enlace) y al sistema en general, permitiendo que cada uno de nosotros brille con luz propia, demostrando sus habilidades y capacidades y contribuyendo al logro de los objetivos y metas del área/proceso y de la organización.

### ***4.2 Testimonio del proceso de implantación***

El proceso de implementación del sistema de gestión por competencias tiene grandes beneficios, en EPM BOGOTA S.A. ESP se ha creado una cultura del desempeño por competencias, los colaboradores se han convertido en un equipo de alto desempeño, el cual tiene la autonomía para solucionar los diferentes inconvenientes que se presentan en el día a día, son personas comprometidas con la organización y todos en conjunto operamos para lograr ser una compañía de excelencia.

El talento humano de EPM BOGOTA es “un grupo con mente abierta y corazón positivo”, esta fue la frase de partida del sistema de gestión por competencias.

Sin embargo para lograr todo lo anteriormente expuesto no fue un trabajo fácil durante el desarrollo se van encontrado varios inconvenientes. Dentro de los inconvenientes de la implantación están la negativa por parte de las directivas, este es un problema serio teniendo en cuenta que el cambio inicia desde arriba, desde la cabeza de la organización. Otro de los inconvenientes es el rechazo de los colaboradores, se crearon comentarios y malos ambientes algunos decían que

esto serviría para justificar despidos masivos, que esto no daría resultado en fin miles de comentarios negativos.

Con el desarrollo de la implantación todos nos fuimos dando cuenta de los beneficios y en la actualidad se mantiene el sistema, se realizan evaluación de 360° una vez al año, con la retroalimentación personalizada, en donde se mide el desempeño, buscando alternativas de mejora que beneficien el desarrollo integral de los colaboradores.

## 5 GLOSARIO

Competencia: Aptitud, idoneidad

Aptitud: suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo

Idoneidad: adecuado y propio para una cosa

Competente: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

Gestión: Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Actitud de servicio: Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos

Capacidad de análisis: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Capacidad para aprender: Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

Capacidad de decisión: Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

**Capacidad de negociación:** Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

**Compromiso:** Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

**Creatividad:** Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

**Toma de decisiones:** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**Valores:** Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.



## 6 CONCLUSIONES

1. Hasta el siglo XIX, la inversión en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en salud, educación y formación eran irrisorios, por tanto luego las competencias hacen relación a las habilidades, conocimientos, técnicas y destrezas de las personas.
2. Un modelo de competencias permite tener un mayor control de la gestión del talento humano, ya que mediante la evaluación se pueden determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades, por cuanto el sistema de gestión por competencias permite desarrollar las observaciones requeridas para la certificación de calidad.
3. La implementación de un sistema de gestión por competencias tiene varios inconvenientes entre los cuales esta la negación por parte de la alta gerencia, el rechazo por parte de los colaboradores y la errada idea de relacionar la evaluación con los retiros de los colaboradores
4. En el sistema de gestión por competencias no se contempla el retiro de los colaboradores por motivos de evaluación de desempeño, en el caso en que este sea de un nivel superior se realizaran las nivelaciones, ascensos o aumentos de sueldo que tengan lugar, en caso de niveles inferiores a los requeridos por la compañía se tendrá que iniciar un plan de mejoramiento continuo acompañado de capacitación específica.
5. El método de evaluación mas utilizado es la evaluación de 360° le permite a la organización tener una visión de cada colaborador desde todos los puntos de vista pares, jefes y subordinados.
6. El desempeño de la organización depende y esta en total correspondencia con el desempeño individual de sus colaboradores, eslabón indispensable en el logro de los objetivos.

## 7 RECOMENDACIONES

1. El sistema de gestión por competencias es eficiente en la gestión integral, a nivel gerencial del talento humano a la luz de la integración y coordinación de factores culturales, estratégicos y desempeño individual por tanto se debe mantener en constante mejora de lo contrario se convertirá en un proyecto mas de la organización.
2. Se reconoce el modelo de competencias en las organizaciones por que exalta las habilidades, actitudes y conocimientos que una persona debe tener para desempeñar labores gerenciales y administrativas, evaluar el desempeño dentro de las organizaciones, en ningún momento servirá como amenaza o señalamiento individual.
3. Si se mantiene este modelo en la evaluación del desempeño, este permite identificar los puntos débiles con el fin de ser fortalecidos a través de capacitación.
4. La utilización permite enfocar el talento humano de las organizaciones al cumplimiento eficaz de las estrategias (visión y misión), a través de la fijación de metas e indicadores evaluados mediante el análisis de resultados.

## 8 BIBLIOGRAFIA

1. ALCANTARA, Jonathan (2005). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional <http://gestiopolis.com>
2. CHIAVENATO, Idalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw Hill.
3. CUESTA SANTOS, Armando (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial la Academia. La Habana.
4. LIRA ZALAUQUETT, Carlos Antonio. Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>
5. DELGADO Domingo, Modelos de Gestión por Competencias [www.gestiondelconocimiento.com/articulos/php](http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos/php)
6. FUNDACION CHILE, Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas 2004.
7. LIRA ZALAUQUETT, Carlos Antonio. Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación.
8. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>
9. [http://www.capacity.org/es/revista/articulo\\_de\\_fondo/experiencias\\_innovadoras\\_en\\_la\\_practica](http://www.capacity.org/es/revista/articulo_de_fondo/experiencias_innovadoras_en_la_practica)
10. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>
11. <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, Ibid, pagina 2
12. BENÍTEZ R, Jorge. Medición y evaluación de competencias

13. Levy-Leboyer, C. (1992). Evaluación personal Universidad Católica de Colombia. Bogotá
14. MERTENS L, Competencias clave y topologías
15. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
16. SPENCER y SPENCER, Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior, mayo 2003
17. [www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm](http://www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm)
18. [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.html](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.html)
19. SABA, Yenny. Efectividad de la selección por competencias, <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>

## Tabla de contenido

SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS .....	1
INTRODUCCION .....	1
1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	2
1.1 Objetivo del Sistema de Gestión por Competencias.....	2
1.2 Definición de Competencia.....	3
1.3 Cualidades de las Competencias .....	3
1.4 Características Fundamentales de las Competencias .....	3
1.4.1 Motivaciones.....	4
1.4.2 Rasgos de Personalidad .....	4
1.4.3 Autocomprensión.....	4
1.4.4 Conocimiento.....	4
1.4.5 Habilidades .....	4
1.5 Clasificación de las Competencias .....	5
1.5.1 Genéricas .....	5
1.5.2 Específicas .....	5
1.5.3 Básicas .....	5
1.6 Identificación de Competencias .....	5
1.7 Definición de Capacidad .....	6
1.7.1 Diferencia entre Capacidad y Competencia.....	6
1.8 Razones que justifican el cambio a un sistema de Gestión por competencias ...	6
2 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	7
2.1 Etapas de la implantación .....	7
2.1.1 Sensibilización .....	7
2.1.2 Análisis de los Puestos de Trabajo .....	8
2.1.3 Definición del perfil de competencias requeridas.....	8
2.1.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....	8
2.2 Evaluación del Desempeño por Competencias .....	11
2.2.1 Principios de la evaluación del desempeño .....	12
2.2.2 Ventajas de la evaluación del desempeño .....	12
2.2.3 Contribuciones de la evaluación del desempeño .....	13
2.2.4 Metodos .....	14
2.3 Beneficios de la implantación .....	24
2.4 Factores críticos de éxito para la implantación.....	25
3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS .....	25
3.1 Fases de un proceso de selección .....	26
3.2 Herramientas utilizadas para la selección por competencias.....	26
4 JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	26
4.1 Sistema de Gestión por Competencias Aplicado en EPM BOGOTA S.A. ESP.....	27
4.1.1 Definición de Competencias.....	28

4.1.1.1	Competencias Organizacionales .....	29
4.1.1.2	Competencias Gerenciales .....	30
4.1.1.3	Competencias De Enlace.....	31
4.1.1.4	Competencias Específicas .....	33
4.2	Testimonio del proceso de implantación.....	33
5	GLOSARIO .....	35
6	CONCLUSIONES .....	37
7	RECOMENDACIONES.....	38
8	BIBLIOGRAFIA .....	39